



número 33 (primer semestre 2016) - number 33 (first semester 2016)

Dossier Antropología del trabajo y los/las trabajadores/as

Revista THEOMAI / THEOMAI Journal

Estudios críticos sobre Sociedad y Desarrollo / Critical Studies about Society and Development

Internacionalización de la producción y reorganización de la hegemonía empresarial: el caso de Alpargatas S.A.

Karina Gabriela Ciolli*

Introducción

"El tipo de cambio define qué y dónde fabricamos"¹

En el actual contexto de crisis estructural del sistema de producción capitalista, considerada como *"una de las más graves crisis en la historia del capital"* (Borón, 2012), los grandes grupos empresarios persiguen la elevación de la tasa de ganancia a través de diversas estrategias que traen como consecuencia cambios de propiedad, de venta y/o de repliegue de empresas, motivando, de esta

* Licenciada y profesora en Ciencias Antropológicas, en la Universidad de Buenos Aires. Participa del Grupo de Antropología del Trabajo dentro del Ceil (Centro de Estudios e Investigaciones Laborales)

¹ Reportaje a Márcio Utsch, CEO de Alpargatas, por Patricio Ballesteros Ledesma. Para Revista Fortuna, Año III N°2. Edición 285 del 15 de noviembre de 2008.

manera, profundas implicancias en la vida de los trabajadores y las trabajadoras que están empleados en dichas empresas.

En nuestro país, desde fines de los años 70 comenzó un proceso de profunda modificación del patrón de acumulación de capital a nivel mundial, teniendo a concentrar, centralizar y extranjerizar la riqueza. En este contexto, la industria textil comenzó a experimentar en los años 90 una fuerte retracción que llevó a las empresas del rubro a introducir cambios –procesos de fusión o alianzas, cambios de propiedad, modificaciones de los sistemas de producción y comercialización (Adúriz, 2009)– que reconfiguraron la relación capital-trabajo, modificando las estrategias del capital y generando estados de incertidumbre en la vida de los trabajadores y una mayor intensificación de su fuerza de trabajo:

“En el sector textil, el proceso de reestructuración productiva fue muy intenso a lo largo de los años 90. Disminuyó en más de 50% el nivel de empleo en la primera mitad de la década, además de registrarse un alto nivel de tercerización de la fuerza de trabajo”. (Antunes, 2011)

En este marco, el propósito del artículo es indagar acerca de las estrategias empresariales de administración de la fuerza de trabajo, en contextos particulares de reorganización empresarial, es decir, en los contextos de cambios de propiedad que van transitando los grupos económicos propietarios de grandes industrias. Y, a su vez, comprender de qué manera estos cambios se expresan al interior de las fábricas y afectan, repercuten y movilizan la vida de los trabajadores y las trabajadoras.

Retomamos, para ellos, la categoría de *hegemonía empresarial* (Figari y Palermo, 2009; Giniger, 2011) la cual, a partir de un marco gramsciano, nos permite abordar la relación capital-trabajo como una problemática de poder en la cual patrones y trabajadores actúan a partir de relaciones de fuerzas dialécticas, referenciadas en una historia de clase. A través de la organización del trabajo y de la administración de la fuerza de trabajo al interior de las unidades fabriles, el capital –vehiculado a través de la figura de los patrones– adopta diversas estrategias para construir hegemonía. Estas estrategias combinan la construcción de consensos y de legitimaciones con la coerción (física y monetaria) sobre los colectivos obreros. El concepto de *reconfiguración hegemónica empresarial* (Palermo, 2012; Figari, 2009) nos permite dar cuenta de las nuevas modalidades que asumen los empresarios a partir de los cambios en las realidades laborales.

El abordaje de la problemática consistirá en la sistematización del trabajo de campo desarrollado en la empresa textil y de calzado Alpargatas Argentina (Ciolli, 2014). Fundada en 1883, Alpargatas fue una de las primeras empresas textiles y de calzado del país, llegando a contar con 15.000 trabajadores y generando un fuerte arraigo en la población, fundamentalmente en los barrios donde se implantaron sus dos principales plantas productivas: la planta de Barracas (que abrió sus puertas en el año 1885 y dejó de funcionar en el año 2001) y la de Florencio Varela (que comenzó a funcionar en el año 1950 y actualmente continúa en funcionamiento). Si bien su capital accionario estuvo compuesto desde sus inicios por capitales diversificados, su impronta de *empresa nacional* con rasgos paternalistas generaron marcos de identidades, sentimientos e imaginarios que, consideramos, cumplieron un papel fundamental en la conformación del sujeto trabajador. Sin embargo, a fines de los años '90 la empresa comenzó a presentar en sus memorias balances negativos y una gran deuda financiera que para los trabajadores se tradujo en un proceso de despidos masivos y suspensiones por tiempo indeterminado al ocasionarse el cierre de sus plantas productivas. Finalmente Alpargatas se presentó en concurso de convocatoria de acreedores en el año 2002 y tras reestructurar su deuda financiera y modificar su capital accionario –pasando a manos del grupo económico

brasileño Camargo Correa-, reabrió sus plantas productivas revelando una fuerte reducción de personal.

En este sentido, las preguntas que movilizan este artículo buscan comprender cuáles son las estrategias empresariales de control y de disciplinamiento que se desarrollan en este nuevo contexto, desde qué lugar se construye y se apela a la colaboración de los trabajadores que han transitado por la crisis de la empresa y qué cambios se desarrollan en los colectivos obreros a partir del proceso de reorganización empresarial.

Proceso de reorganización empresarial

Junto con Figari (2009), Palermo (2011) y Giniger (2011) entendemos a la reorganización empresarial como la reconfiguración de las relaciones de poder y de dominación al calor de los cambios en las formas de organización de la producción y de los nuevos paradigmas de administración de los recursos humanos.

En Alpargatas, este proceso comenzó a principios del año 2008, momento en el cual el grupo económico Camargo Correa compró el 98% de sus acciones. Dicho grupo monopólico (propietario de empresas de distintos rubros, tales como cemento, energía, transporte, ingeniería, construcción, industria naval, promoción inmobiliaria, textil y calzado) ya había adquirido, años antes, la totalidad de acciones de Alpargatas Sao Pablo, empresa que había sido creada por Alpargatas Argentina, allá por el año 1907.

Esta nueva administración estableció cambios en tres aspectos fundamentales: en primer lugar, en la organización del trabajo, intensificando el uso de la mano de obra, en segundo lugar en su imagen corporativa, orientando y adecuando a la fuerza de trabajo y, por último, en el desarrollo de una marca global, generando una profunda modificación en la estructura productiva, tendiente hacia una internacionalización de la producción.

Hacia un modelo de organización flexible

La nueva administración de Alpargatas estableció modificaciones en la estructura productiva, vendiendo marcas, achicando o cerrando algunos sectores que, según consideraban, daban pérdidas, y reconvirtiendo otros. De esta manera, se fueron ensayando diversas estrategias por parte de la patronal para aumentar la productividad tanto en el sector de calzado como en el sector textil.

La nueva administración orientó la estrategia productiva hacia un *modelo de organización flexible* (Antunes, 2005) basado en la flexibilización de la producción (orientada a un mercado cada vez más competitivo) y de la fuerza de trabajo (encauzado a realizar varias tareas, con precisión y de manera intensiva, bajo la organización de células cooperativas de producción). Los grupos compactos, también llamados “células de trabajo” (Giniger, 2011), responden a la estandarización de pautas internacionales de producción flexible a partir del cual los trabajadores, motivados a través de la coerción monetaria del plus por productividad, se ven obligados a intensificar su ritmo de trabajo.

La creación de los equipos de trabajo y de la polivalencia –modificaciones que no surgieron con la administración de Camargo Correa, dado que se implementaron desde finales de los años 90, pero

que se profundizaron a partir de la misma- provocaron una intensificación del uso de la fuerza de trabajo. Así lo expresa una operaria:

Ahora (...) los brasileiros vinieron a modificar todo. (...) Si antes 20 personas hacían 800 [pares de zapatillas] hoy van a hacer 600 y pico, 10 personas. Y ahora con todos estos problemas de la tendinitis, eso, tienen que bajar cada dos horas tienen que cambiarse de máquina de trabajo. Dos horas acá, dos horas allá, dos allá, así tiene que ir sucesivamente todas las 8 horas.²

Resulta interesante, en este párrafo, cómo la reivindicación y lucha por la salud y la seguridad en el trabajo, en este caso la tendinitis, se invierte para convertirse en justificación patronal de la polivalencia. En el fragmento siguiente, vemos cómo esta iniciativa patronal se elabora en otra planta, se prueba, pero no responde a ninguna justificación sanitaria:

(...) Ahora aparentemente están por hacer un cambio en lo que es calzado, que ya lo habían probado en Tucumán y resultó, para ellos resultó, hay que ver si acá da el mismo resultado. (...) Es un cambio de producción, va a ser menos producción, con menos gente, pero la gente tiene que saber hacer 2 o 3 tareas, que la hacen... si la hacen... porque cuando falta gente, la gente va rotando, pero, eh... hay que estar 8 horas sin parar... hay que ver si la gente puede hacerlo o no puede hacerlo... se va a ver con el transcurso del tiempo.³

En ambos fragmentos se hace alusión al modelo de trabajador flexible que la empresa necesita: un trabajador que pueda ejecutar distintos tipos de trabajos y que trabaje en grupo, definiéndose junto a sus compañeros las tareas de cada uno, buscando la participación y cooperación activa de los trabajadores con el objeto de poder reaccionar rápidamente ante las variaciones de la demanda y reducir costos. (Ximenez Saez y Martínez, 1993)

A, su vez, en la última cita aparece la necesidad de reducir la producción: “*va a haber menos producción*”, dando cuenta del cambio productivo, en series pequeñas y variables orientadas a las variaciones del mercado. Los estudios de mercado, se vuelven, por lo tanto, necesidades fundamentales para la empresa. A partir de un documento interno al que accedimos, encontramos la incorporación de un sistema tecnológico de SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos para Procesamiento de Datos) incorporado a las notebooks de los vendedores, con el objetivo de que “*los vendedores logren tener un panorama actual y completo de las operaciones de venta y los productos disponibles en toda la compañía.*”

La intensificación de la producción también estuvo dada a partir de la fusión de sectores, que, tal como se expresa en el siguiente fragmento, tuvo como fin la posibilidad de flexibilizar a los trabajadores:

Nos comunicaron que Alpargatas se iba a unificar, que iba a seguir siendo Alpargatas pero que se iba a unificar (...) para darle mayor movilidad a los trabajadores, los que no tienen trabajo en calzado podían pasar a tintorería.⁴

Al respecto, la unificación del sector de control de calidad, es un ejemplo que nos permite comprender de qué manera se implementó la flexibilización laboral. Así como en los años 90, cada sección tenía su propio sector de control de calidad, a partir de la nueva administración, el sector de

² Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre 2012.

³ Entrevista a delegado gremial de la AOT y operario de la planta de Florencio Varela. Realizada por Karina Ciolli. Septiembre de 2012.

⁴ Entrevista a operario de la planta de Florencio Varela. Realizada por Karina Ciolli. Buenos Aires. Junio 2012.

calidad se unificó y aumentó su esfera de acción, incorporándole más exigencia con la misma cantidad de trabajadores. Así lo expresa una de las trabajadoras:

Control de calidad siempre estuvo, de toda la vida. Nada más que cada vez se va unificando cosas, más estricto... antes había entre control de calidad y la producción había una barrera. Hoy unieron todo, para que veamos más los defectos. Porque sino nosotros, cuando llegaba a nuestro sector ya estaba todo hecho mal las cosas y si salía mal ya no tenía remedio, era destrucción eso. Entonces por ese motivo nos metieron a nosotros también para adentro, para ver más. Es más cansador para nosotros, pero es mejor para la empresa. Para el bien de todos, no? Para cuidar el trabajo, para que salga mejor.⁵

Como vemos, la empresa ensaya distintas modalidades de control. Si bien la entrevistada aclara que control de calidad sólo controla el producto y no a los trabajadores (dado que cada grupo compacto tiene su supervisor e instructor) vemos que en la práctica, el control de la producción redundaba en un control de cada grupo compacto y por lo tanto de los propios trabajadores, dado que, tal como lo expresa la trabajadora, la empresa tiene mecanismos para detectar adónde estuvo la falla y quién es el responsable:

Entrevistadora: ¿Y ustedes cuando hacen el control después a quién le informan? ¿Hacen un informe?

Trabajadora: Tenemos planillas. Ahí vamos anotando todo. Si sacaste un zapato, si sacaste este zapato y es malo, el compañero tenés que bajarlo, el parcito ya es de segunda, tenés que anotarlo. Al final esa planilla tenés que responder a oficina.

E: ¿Y después esa planilla se deriva al sector que estuvo mal, o no?

T: Si, automáticamente le llaman a oficina, '¿por qué salió mal el trabajo?'. Tiene que responder lo productivo, sí... tiene que responder...⁶

A partir del ejemplo expresado por la trabajadora, vemos que la fusión del control de calidad de procesos y productos reifica la función controladora del quehacer obrero, bajo la noción de calidad del producto. El sector de control de calidad se convierte en "jefatura", en "ojos del amo" escondidos bajo el control del producto. De esta manera se produce un proceso de fetichización en los trabajadores, que tiene por objetivo doblegar la resistencia. La empresa jerarquiza simbólicamente a estos trabajadores con la intención de fragmentar al colectivo obrero, tal es el caso de su rol frente a los paros o a las medidas organizativas generadas por los trabajadores:

(...) Nosotros tenemos que trabajar igual, porque nosotros estamos inspectores, instructores es como confianza de la empresa, no podés hacer paro. Porque ya te hace pasar del otro lado.⁷

Como vemos, los cambios en la organización del trabajo aparecen como parte de un proceso más general de transformación de todo un sistema productivo (Ximénez Saez y Martínez, 1993), en el cual no sólo se modifican las técnicas, sino, fundamentalmente, el uso de la fuerza de trabajo y su fragmentación como parte de un colectivo obrero. Además de la intensificación del uso de la fuerza de trabajo, la nueva administración de Alpargatas aumentó la tercerización y la precarización laboral.

⁵ Entrevista a operaria de la planta de Florencio Varela. Realizada por Karina Ciolli, Buenos Aires, Septiembre de 2012.

⁶ Idem.

⁷ Idem.

El cambio cultural: adecuación de la fuerza de trabajo

El proceso de reorganización empresarial estuvo signado por la incorporación de un nuevo CEO y por la redefinición de la actividad principal de la empresa, y por lo tanto de su misión, visión y valores. Surge, por lo tanto, como política prioritaria de recursos humanos, la comunicación a todo el personal de las nuevas definiciones de la empresa, alineadas a las políticas de la casa matriz brasilera. Pero la comunicación de los cambios no tiene como objetivo principal poner en conocimiento a los trabajadores el nuevo rumbo de la empresa, sino definir nuevas pautas disciplinarias:

“los instrumentos de gestión utilizados para sostener la nueva dirección empresarial adjudican un papel estratégico a la gerencia de recursos humanos que vehiculiza los nuevos sentidos corporativos que deberán ajustarse a los parámetros de eficiencia y productividad dispuestos.” (Figari y Palermo, 2009)

Los cambios de propiedad de las grandes industrias –entendidos como parte de los procesos de concentración y centralización del capital– habilitan no sólo cambios a nivel técnico, sino, fundamentalmente, en el adecuamiento del potencial subjetivo del colectivo obrero (Presta, 2010). En este sentido, encontramos que la nueva dirección de Alpargatas diseñó una serie de pautas, disciplinas y conductas, con la intención de profundizar su estrategia hegemónica en los espacios de trabajo, que nos permite comprender sus renovadas estrategias disciplinantes.

A través del Manual de Principios de Conducta y Ética, manual que la empresa distribuyó entre todos los trabajadores administrativos y de planta, nos encontramos con un documento interno, que nos permitió dar cuenta del conjunto de criterios y pautas de disciplina que la empresa desarrolló. A su vez, la revista Lazos –revista de comunicación interna creada en el año 2008 por la gerencia de Recursos Humanos– que conseguimos en el momento en el cual estábamos entrevistando a un empleado jerárquico, nos permitió conocer más a fondo las estrategias de comunicación y de cambio de imagen desarrollados por la administración.

El Manual comienza por definir el objetivo principal del documento: *“reunir de manera clara y práctica un conjunto de lineamientos basados en los valores de la empresa. Ellos determinan la ética de nuestra compañía (...) Creemos que direccionamientos claros pueden contribuir a una sociedad más justa.”* (Manual Institucional). A partir de los valores y principios diseñados por la empresa y explicados en el manual –Compromiso, Espíritu Emprendedor, Respeto a las Personas, Satisfacción de los Consumidores y Ética– recorreremos cada uno de los imperativos de la empresa.

• **Compromiso:** *“Responsabilidad y compromiso con su papel individual en el logro de los objetivos y el resultado final de la empresa, sea financiero, producto o servicio; privilegiando siempre el trabajo en equipo”*

A partir de este principio, encontramos una relación entre individuo y equipo que parte del supuesto de considerar que la suma de las buenas y adecuadas acciones individuales generan aspectos positivos que favorecen al conjunto (por lo tanto, a la empresa). De esta manera, se legitiman los equipos de trabajo y grupos compactos, que, como analizamos anteriormente, son una fuente importante de valorización para la empresa.

En la Revista Institucional Lazos, la dirección de la empresa muestra la apropiación de este valor en la voz de una trabajadora:

‘Cadena de favores’ es una película que me mostró la esencia de lo que entiendo por vivir. La idea que plantea es la siguiente: si uno hace algo por alguien, ese otro va a hacer algo por otra persona, y así sucesivamente, generando una ‘cadena’ de pequeñas acciones que pueden mejorar el mundo. Desde que la vi, intento hacer lo mismo. Y está bueno poder generar esta ‘cadena de favores’ en el trabajo. Por eso, mi intención es sumar siempre una pequeña acción que pueda ayudar a generar un buen clima de trabajo, tanto en mi sector como en el resto de la compañía. (Empleada administrativa en Revista Institucional Lazos)

Siguiendo dicho razonamiento, así como las buenas acciones individuales mejoran la empresa, de manera inversa los cambios positivos en la misma se traducen en bienestar para cada uno de los trabajadores, por lo tanto, cada trabajador es responsable y tiene el compromiso de lograr no sólo los objetivos propuestos por la empresa, sino también la promoción de ámbitos laborales armónicos.

Detrás de la responsabilidad y el compromiso se apela, en primer lugar, a la formación de trabajadores alineados a las pautas de la empresa: *“Con todos los profesionales alineados a la misma manera de actuar y de pensar, podremos ser una Alpargatas aún más consciente, correcta y transparente.”* (Manual Interno). De esta manera, se intentan ocultar las relaciones de poder que están inmersas en las relaciones entre capital y trabajo, y por otro lado, culpabilizar a aquellos trabajadores que, al no estar alineados, pueden atentar contra el consciente, correcto y transparente desarrollo de Alpargatas.

En segundo lugar, la categoría de responsabilidad alude a que cada trabajador se haga responsable del cuidado del espacio, de las máquinas y de los compañeros, ocultando la responsabilidad que tiene la empresa con respecto a las condiciones de trabajo y a la seguridad de los trabajadores en las plantas. Por último, la idea de compromiso con los objetivos de la empresa manifiesta un intento por crear un sentido común accesible y comprensible por todos los trabajadores, que favorezca al consenso y la legitimidad empresarial.

• **Respeto a las personas:** *“Construcción de un ambiente meritocrático, con buenas condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo, estimulando la satisfacción y el orgullo de pertenecer”*

En la misma sintonía que el “valor” anterior, el Respeto a las Personas alude a la existencia de relaciones armónicas, de compromiso y responsabilidad que se promueven entre los trabajadores y la empresa.

A su vez, se sugiere la promoción de un ambiente meritocrático en el cual aquellos que tengan méritos serán recompensados y recategorizados. De esta manera, se promueve una carrera constante y permanente de motivación que alimenta la valorización de la empresa, pero desmoraliza a la gran mayoría de los obreros que, no sólo no verán modificar su situación laboral, sino que a la vez sentirán que cualquier falta individual será el motivo por el cual no lograron ascender, dado que los méritos sólo son condición de posibilidad y no aseguramiento de mejores condiciones:

Ellos te van evaluando, como sos con la gente, con tus compañeros... si sos quilombete, quedate sentada en la máquina, ponele la firma. Todo te evalúan ellos, y después ellos ven en oficina, ellos son los encargados, miran todo.⁸

⁸ Idem.

Se intenta consolidar, de esta manera, la concepción del capital humano (Becker, 1983) a partir de la cual todas las capacidades de los individuos se convierten en capitales y, por lo tanto, se miden en función de la lógica de costo-beneficio: *“el esfuerzo en el trabajo y en la capacitación promoverá beneficios y ventajas sobre el resto”*. Sin embargo, el esfuerzo, el compromiso y las capacidades no promueven mejores oportunidades de desarrollo. Sólo permiten adecuar las conductas de los trabajadores y, de esta manera, profundizar la disciplina y la valorización del capital.

En segundo lugar, uno de los significantes más potentes que crea el valor de Respeto a las Personas es el de estimular la satisfacción y el orgullo de pertenecer, a partir de la cual la empresa intenta propagandizar un sentido de agradecimiento perpetuo:

Allá por 1971, Alpargatas fue el comienzo de una nueva etapa en mi vida; un crecimiento tanto en lo personal como en lo laboral. Gracias a mi trabajo pude construir mi casa, dar a mis hijos la posibilidad de estudiar y hacer grandes amigos. Me sentí muy cómodo con cada una de las funciones que me tocó desempeñar, y conté y cuento con el apoyo de mis superiores y compañeros. Cuando me retire, extrañaré mucho la empresa, pero será para mí un orgullo haber pertenecido a Alpargatas. (Obrero en Revista Institucional Lazos)

Sin embargo, la crisis de Alpargatas demostró que a pesar de la lealtad, el compromiso y el agradecimiento que los trabajadores conservan con respecto a la empresa, en momentos de crisis la misma no dudará en convertirlos en *“(...) ejército industrial de reserva, disponible para los momentos en que la industria trabaja a toda máquina, pero arrojado al arroyo por el siguiente y necesario crack, y siempre en función de cadenas de plomo en los pies de la clase trabajadora, en su lucha por la existencia contra el capital.”* (Engels, 1878)

En el caso puntual de Alpargatas, alrededor de 10.000 trabajadores y trabajadoras de todas las plantas de la empresa fueron despedidos y jamás reincorporados.

• **Espíritu Emprendedor:** *“Foco en el crecimiento y la creación de valor, impulsado por la iniciativa, la innovación y la transformación de ideas en oportunidades de negocio”*

Ya vimos que a partir de los valores de Compromiso y de Respeto a las Personas se intenta vincular, armonizar y alinear a cada individuo con el todo más amplio que es la empresa. Ahora nos queda por analizar cómo se traduce dicho compromiso en la organización del trabajo, para lograr la productividad que necesita el capital para su reproducción. A partir del valor de Espíritu Emprendedor consideramos que se apela a la necesidad de implementar la cooperación capitalista que le permiten al capital manipular, en su propio beneficio, las voluntades individuales y colectivas (Presta, 2007)

Como hemos analizado anteriormente, en la reorganización empresarial la cooperación se expresa tanto en los grupos compactos a partir de los cuales se promueve una regulación del trabajo de cada trabajador en función del objetivo grupal- como en la unificación de sectores, que genera mayor flexibilidad en las tareas y funciones de los obreros, acorde a los requerimientos de una nueva organización flexible.

De esta manera, tal como podemos ver en el siguiente fragmento, la empresa “vende”, a través de su personal jerárquico, la nueva forma de organización del trabajo, resaltando la necesidad de incorporar cambios positivos para la empresa:

*Esta era una empresa que en otro momento estaba más fragmentada. (...) estaba fragmentado en estructuras en función del producto. Tenías uno para la parte textil, otro para la parte de limpieza, otro para la parte de Topper. De 2009 para acá lo que fue pasando también fue muchas reorganizaciones de área, reorientando un poco el foco de los negocios.*⁹

Sin embargo, la unificación de sectores habilita una mayor flexibilización y polivalencia de los trabajadores y tiene como principal objetivo incorporar los saberes, las conductas y todo el potencial subjetivo de los trabajadores dentro del proceso permanente de valorización del capital.

• **Satisfacción de los consumidores:** *“Conquista de la lealtad de los consumidores por la clara percepción de superioridad de la propuesta de valor de nuestras marcas”*

Tanto la idea de Espíritu Emprendedor como de Satisfacción como de los Consumidores, consolidan la concepción de capital humano que ya hemos analizado y promueve la asociación entre trabajador y emprendedor: *“La categoría emprendedor no refiere a la ubicación del sujeto en la estructura social, sino a un conjunto de características de personalidad y capacidades que cada persona pueden tener o no (de manera innata o apprehendida). De este modo, se describe al emprendedor como innovador, flexible, dinámico, capaz de asumir riesgos, creativo y orientado al crecimiento”* (Rodríguez, M.C. y Ciolli, V., 2011).

Durante los años 90, distintos autores, entre ellos Coriat (1998) postularon que la flexibilización traía como consecuencia la posibilidad de que los trabajadores dejen de ser “apéndices de máquinas” – tal como Marx había descripto al trabajador de la gran industria–, para formar parte de un proceso mayor de participación e identificación con la empresa. Como vemos en el siguiente fragmento, la revista institucional nuevamente recupera la voz de un trabajador para dar cuenta de los aspectos positivos que están asociados a la mayor participación para el crecimiento de los trabajadores:

Hace poco más de ocho años, cuando ingresé a la empresa, sólo se producían hilos lisos. Al poco tiempo, tuve la oportunidad de participar de las pruebas y los ensayos para la fabricación de los hilos flamé e hilos fantasías que hoy son un boom de la moda. Me siento identificado con el nacimiento de esos productos que nos identifican y nos diferencian en el mercado. (Obrero en Revista Institucional Lazos)

Sin embargo, las instancias de mayor participación para los trabajadores no implica mayor poder de decisión obrera, sino que dan como resultado un aumento de la sobreexplotación de la mano de obra (Antunes, 2011).

• **Ética:** *“Comportamiento basado en principios de honestidad, integridad y respeto a las leyes en la conducción de los negocios y las relaciones”*

El último de los valores divulgados por la empresa, el de la Ética, creemos que intenta sintetizar y trasladar todos los valores antes mencionados hacia un comportamiento y una conducta determinada. A su vez, éste es uno de los valores que hace hincapié en el “respeto a las leyes”, es decir, que se presenta como el “verificador” del cumplimiento o no del comportamiento deseado.

Además es uno de los valores que, junto con el de compromiso, se propone objetivos que van más allá del comportamiento de los trabajadores en la empresa y se propone como una guía de orientación para la formación de ciudadanos.

⁹ Entrevista a personal jerárquico de la empresa. Realizada por Karina Ciolli. Buenos Aires. Octubre de 2012.

Los principios éticos que postula la empresa se constituyen, de esta manera, en los rectores de las acciones cotidianas de los trabajadores: *“Haga solamente lo que Ud. esté seguro que está correcto. De lo contrario, no dude en preguntar”* (Manual de Conducta y Ética). De esta manera, se profundiza el control permanente, dado que cualquier actitud que se distancie de dichos principios puede violar la ética de la compañía. A su vez, el control pasa a ser una función de todos los trabajadores: *“En caso de que sepa de cualquier actitud que contrarie los patrones aquí manifestados, recurra a su superior inmediato, al área de Recursos Humanos o al Comité de Ética de Alpargatas”* (Ídem anterior)

De este modo, notamos que, no sólo se profundiza y se apela al control entre compañeros de trabajo, sino que se crea un Comité de Ética integrado exclusivamente por personal jerárquico de la empresa (es decir, se excluye del mismo a los propios trabajadores que son requeridos en la función de control): *“El Comité está compuesto por el Director General, el Director de Recursos Humanos, el Director de Legales, el Gerente de Auditoría Interna y el Gerente de Auditoría Corporativa. Dicho comité reporta al Presidente de la Compañía. Este Comité es el responsable de la divulgación de los Principios de Conducta y Ética de Alpargatas, así como la aplicación de las debidas sanciones en caso del no cumplimiento de lo que los mismos determinan”* (Manual de Conducta y Ética)

El Comité, que habilita sanciones que se encuentran por fuera del Convenio Colectivo de Trabajo y por lo tanto, se convierte en un ente controlador de las acciones organizativas de los trabajadores (acciones que están amparadas desde el convenio, a partir del derecho a la asociación gremial) dado que pueden entenderse como acciones que vayan en contra de los valores y principios de la empresa.

Creemos que es necesario seguir analizando, en futuras investigaciones, cómo funciona y se pone en práctica dicho manual en las plantas productivas. Si bien, formalmente, se constituye como una estrategia de la patronal que profundiza el control y el disciplinamiento, en la realidad cotidiana es posible que se enfrente con la resistencia de los trabajadores más antiguos, quienes no creen necesario tener un manual de comportamiento, luego de haber trabajado tantos años en la empresa. De hecho, el manual nos lo regaló una obrera, tras expresar lo siguiente:

*A mí no me sirve esto, si la disciplina yo la tengo desde que entré acá. Estos son para los que no tenían disciplina, ahí te dice qué es lo que tenés que respetar.*¹⁰

Así, se intenta consolidar un nuevo perfil de trabajador, adaptado a la realidad de la empresa y consustanciado con los desafíos y con actitud emprendedora. Sin embargo, dicho perfil se enfrenta con la realidad cotidiana, en la cual los trabajadores experimentan un empeoramiento de las condiciones laborales. El proceso mismo de recomposición hegemónica empresaria, que lleva adelante estos dispositivos pedagógicos y disciplinarios, fue posible luego de una gran reducción de personal y del cierre de sectores enteros que fueron cubiertos a través de la tercerización de los mismos. De la misma manera que el capital aprende y vehicula permanentemente su conocimiento con el objetivo de valorizarse y continuar existiendo como clase dominante, los trabajadores perciben los cambios que son negativos y perjudiciales para la propia clase obrera. Los dispositivos disciplinarios intentan ocultar todo tipo de grietas y ranuras que develen la lucha de clases, pero ésta siempre se hará visible. Como veremos en el próximo apartado, la nueva realidad hace que el colectivo obrero se encuentre alerta a los cambios y reconociendo que los valores transmitidos por la empresa no lo salvarán de una posible situación de desamparo, desocupación y exclusión.

¹⁰ Entrevista a operaria de Florencio Varela. Realizada por Karina Ciolli. Septiembre de 2012.

Aparición de una marca global

Una de las tantas sorpresas con la que nos encontramos a lo largo del trabajo de campo en Alpargatas fue la dificultad del colectivo obrero actual de definir concretamente a qué se dedicaba la empresa (qué marcas tradicionales se mantuvieron, cuáles no, qué otras se crearon, qué sectores siguieron produciendo y cuáles no, etc.). Así como la mayoría de ellos podían describir con exactitud todas las marcas históricas de la empresa y los sectores que contenía cada planta –lo que nos permite afirmar la potencia subjetiva que logró conformar el pasado alpargatero– en la actualidad existe un gran desconocimiento por parte de los trabajadores.

Con la llegada de Camargo Correa, este proceso se acentuó, y los rumores que aún circulan por las plantas hacen que los trabajadores estén en alerta acerca de cuáles son los sectores que el grupo económico le interesa mantener y cuáles no:

Y [a los trabajadores y trabajadoras del sector] *calzado le adelantaron ahora una semana de vacaciones, porque el ritmo de producción de calzado anda muy, muy, muy mal.*¹¹

*La tintorería no le interesaba al grupo brasileiro, nunca le interesó y dice que ellos apuntaban al calzado, al crecimiento de la zapatilla.*¹²

*Topper todavía sobrevive, pero en cualquier momento se la llevan los brasileiros.*¹³

*Ahora Alpargatas no está haciendo tela para ropa de trabajo, está haciendo más jean para exportación, para España, Italia... y calzado poco...*¹⁴

*A Camargo Correa no le interesa la parte textil, eh. Le interesa calzado, fundamentalmente la marca Topper porque la tenía Topper en Brasil. Y textil, bueno, está todo pegado, pero si se la podrían sacar de encima mejor...*¹⁵

A partir de estos fragmentos notamos un gran desconocimiento y desorientación acerca de cuáles son los sectores estratégicos para Camargo Correa y cuáles son los que en cualquier momento pueden llegar a ser vendidos o cerrados.

Consideramos que esta dificultad tiene sus raíces en dos características principales de la nueva gestión: en primer lugar, el aumento de las tercerizaciones, que deslocalizaron la producción y borraron las huellas de los circuitos productivos, y, en segundo lugar, la internacionalización de la producción, orientada a destinar la producción hacia los países que pueden presentar más ventajas para los empresarios.

En primer lugar, verificamos que la empresa orientó gran parte de su producción a diversos talleres externos, generando un alto nivel de tercerización. Así lo expresa un empleado jerárquico:

*El calzado prácticamente la producción es nuestra, pero la indumentaria... no tenemos producción propia, se hace en talleres.*¹⁶

¹¹ Entrevista a operario de la planta de Florencio Varela. Realizada por Karina Ciolli. Buenos Aires. Junio de 2012.

¹² Idem.

¹³ Idem.

¹⁴ Entrevista a delegado gremial y operario de la planta de Florencio Varela. Realizada por Karina Ciolli. Septiembre de 2012.

¹⁵ Entrevista a ex trabajador de la planta de Barracas. Realizada por Karina Ciolli. Marzo de 2013.

¹⁶ Entrevista a personal jerárquico de la empresa. Realizada por Karina Ciolli. Octubre de 2012.

Ante la pregunta acerca de los motivos por los cuales la empresa acude a este mecanismo, el mismo empleado nos respondió:

*El hecho de que pienses en algún momento en tercerizar es pensar qué tan alejado está de tu actividad principal.*¹⁷

Llama la atención, al ver su respuesta, que para el entrevistado la producción de indumentaria esté “alejada” de la actividad principal de la empresa. Si la actividad principal de la empresa no es la producción de indumentaria y de calzado, entonces ¿cuál es?

Más allá del eufemismo del entrevistado (que intentó justificar la tercerización aludiendo a que lo textil no era lo prioritario) la pregunta acerca del negocio principal de la empresa nos mantuvo alerta, orientándonos a revisar, más a fondo, las características de la nueva administración de la empresa.

El grupo económico transnacional Camargo Correa (propietario de empresas de distintos rubros, tales como cemento, energía, transporte, ingeniería, construcción, industria naval, promoción inmobiliaria, textil y calzado) se constituyó en un grupo monopólico que, producto de la concentración de la producción, internacionalizó la producción en función de su objetivo principal: la elevación de la tasa de ganancia. Así define el CEO de Alpargatas, la dinámica de orientación de la producción del grupo: “El tipo de cambio define qué y dónde fabricamos”.

De esta manera, la compra y venta de marcas, y por lo tanto, de los sectores productivos, forma parte de una dinámica vinculada a la internacionalización de la producción. Al respecto Filipetto (2014) indica, en tanto tendencia generalizada entre los grupos económicos, de qué manera se desarrolla este proceso: “Al tomar la decisión de internacionalizar la producción, la firma puede explotar las ventajas de propiedad de distintas maneras. Esta puede, desde su país de origen, exportar los bienes que elabora como así también (...) conceder licencias de producción a un tercero, o bien puede llevar a cabo por sí misma el proceso productivo instalando nuevas unidades de producción o adquiriendo plantas existentes en el mercado a abastecer.”

Tal como expresa Lenin (1916), una de las características del monopolio es la exportación de capitales, que adquiere una gran importancia respecto de la exportación de mercancías. La internacionalización de la producción, por lo tanto, aparece como una estrategia de salvaguardar el patrimonio de los grandes grupos económicos. Más allá de las pérdidas económicas que esto genera en los países y más allá de los despidos de trabajadores que trae como consecuencia, la empresa remarca el “lado positivo” de esta dinámica, a partir de la aparición de una marca global:

*“Alpargatas realiza una revisión de su marca institucional y razón social. La nueva razón social, Alpargatas S.A., se transforma en un nombre sin fronteras, camino a la globalización. La nueva identidad visual es más moderna y descontracturada, sin perder el vínculo con la anterior.”*¹⁸

Tal como vemos en la siguiente frase del personal jerárquico al que entrevistamos – “En este contexto hubo un cambio de la misión, visión y valores de la empresa, redefiniéndonos como una empresa de marcas Vs.

¹⁷ Idem.

¹⁸ Idem.

una empresa productora."¹⁹ – a pesar de las plantas que se mantienen activas y de los 5000 trabajadores y trabajadoras empleados en ellas, la aparición de una marca global encierra una desaparición latente entre el colectivo obrero alpargatero: la posibilidad de su ruptura.

De esta manera, podemos dar cuenta la manera a partir de la cual se actualizan y sitúan en los diversos contextos las estrategias de control y disciplinamiento. Siguiendo a Braverman (1974) y Gaudemar (1981), la disciplina y el control aparecen fundados en las necesidades objetivas del desarrollo del proceso de trabajo, y las mismas se actualizan y se ponen “a tono” con los diversos contextos y, agregamos nosotros, a partir de las relaciones entre patrones y colectivos obreros. De esta manera, la disciplina capitalista está asociada a la valorización, reproducción y ampliación del capital, pero no siempre funciona de la misma manera. Siguiendo la genealogía que realiza Gaudemar (1981) sobre las distintas formas de disciplinamiento que se desarrollaron a lo largo de la historia de la industria (el control directo y coercitivo de los supervisores, el disciplinamiento a través de instituciones vinculadas a la industria y el disciplinamiento ejercido por las máquinas), encontramos en la actualidad una nueva forma de control (que no deja de lado las anteriores, sino que la suma a sus estrategias coercitivas) vinculado al desconocimiento o a la fragmentación del conocimiento acerca de la actividad principal de las empresas.

El control, por lo tanto, pasa a ser una relación en la cual lo que se disputa es el conocimiento y el saber qué va a pasar. Estrategia que, junto con el crecimiento de las formas precarizadas y tercerizadas de trabajo, genera una desaparición latente del colectivo obrero, ocultando las huellas productivas y oscureciendo, de esta manera, el lugar que cada trabajador ocupa en la producción.

De alguna manera, la incertidumbre y el desconocimiento se convierten en estrategias eficaces de control que tienen implicancias negativas para el colectivo obrero, para el cual es cada vez más difícil dar cuenta de su estructura y componer su posición en la estructura productiva. Esta dificultad, a su vez, se ve profundizada por la inexistencia de instancias formativas, por parte del sindicato y de las comisiones internas, que ayuden a completar el cuadro productivo que se encuentra cada vez más fragmentado.

Conclusiones

Como hemos analizado, la nueva administración de Alpargatas desarrolló modificaciones en la estructura productiva y en la adecuación de la fuerza de trabajo que permitieron reconfigurar la hegemonía empresaria, luego del momento de *crisis* de Alpargatas, signado por el cierre de sus plantas.

Estas modificaciones no se desarrollaron de un día para el otro, sino que comenzaron a ponerse en funcionamiento desde finales de los años 90. De esta manera, podemos dar cuenta de una continuidad entre la antigua administración y la nueva. Esto nos permite pensar que las estrategias empresariales forman parte de las experiencias del capital, en tanto clase social mundializada y se van modificando en sintonía con los cambios en los patrones de acumulación del capital.

De todas maneras, a pesar de los intentos de fragmentar al colectivo obrero, las capacidades de lucha y resistencia por parte de los trabajadores y trabajadoras nunca desaparecen, y muchos trabajadores

¹⁹ Idem.

aprendieron que “*hay que abrir los ojos ahí adentro de la planta*”²⁰ porque allí se dirimen, disputan, negocian y resisten las prácticas a partir de las cuales se producen y actualizan las relaciones laborales. La fábrica se constituye, por lo tanto, en un ámbito de potente investigación “*donde las relaciones son de opresor a oprimido, de explotador a explotado, donde no hay libertad para el obrero ni existe democracia; el proceso revolucionario se realiza allí donde el obrero no es nadie y quiere convertirse en todo, allí donde el poder del propietario es ilimitado.*” (Gramsci, 1920).

Bibliografía

ADÚRIZ, I. **La Industria Textil en Argentina. Su evolución y sus condiciones de trabajo.** Buenos Aires: Instituto para la Participación y el Desarrollo (INPADE). 2009

ANTUNES, R. La nueva morfología del trabajo en Brasil. Reestructuración y Precariedad. **Revista Nueva Sociedad** N°232, marzo-abril de 2011.

ANTUNES, R. **Los sentidos del trabajo. Ensayo sobre la afirmación y la negación del trabajo.** Buenos Aires: Herramienta - Taller de Estudios Laborales. 2005

BECKER, G. **El capital humano.** Ed. Alianza, Madrid. 1983

BRAVERMAN, H. **Trabajo y capital monopolista.** México: Editorial Nuestro Tiempo. 1974

BURAWOY, M. **El consentimiento en la producción. Los cambios del proceso productivo en el capitalismo monopolista.** Madrid: Centro de Publicaciones Ministerio de Trabajo y de Seguridad Social. 1989.

CIOILLI, K. **¿Disolución o reconfiguración hegemónica? Las estrategias del capital y las experiencias de los trabajadores en el contexto del proceso de venta de la empresa Alpargatas Argentina.** (Tesis de Licenciatura en Ciencias Antropológicas). 2014 En: <http://grupoantropologiadeltrabajo.blogspot.com.ar/2014/06/disolucion-o-reconfiguracion-hegemonica.html>

ENGELS, F. (1878) **Esbozo teórico en Antidhüring.** Moscú.: Instituto del Marxismo-Leninismo & Editorial Progreso. Digitalización: Ediciones Bandera Roja. 2003.

FIGARI, C. Dispositivos de control y nuevas matrices de disciplinamiento laboral: desnaturalización y crítica como espacios de resistencia colectiva. **9º Congreso de Estudios del Trabajo**, Buenos Aires. 2009

FIGARI, C. y PALERMO, H. Prácticas hegemónicas empresariales, dispositivos de control laboral y valorización de la experiencia. **Revista Theomai Estudios sobre Sociedad y Desarrollo**, N° 19, Buenos Aires, primer semestre de 2009.

FILIPETTO, S. Inversión brasileña en Argentina: Competencia y financiamiento en el sector del calzado. **Revista Análisis** N° 17, enero-abril 2014. Buenos Aires. 2014

²⁰ Entrevista a operario de la planta de Florencio Varela. Realizada por Karina Ciolli. Buenos Aires. Junio de 2012.

GAGGERO, A. Los Grupos Económicos Nacionales y el proceso de extranjerización del empresariado argentino durante la década de los noventa. **Revista Papeles de trabajo**, año 2, N° 3, junio de 2008. Buenos Aires: Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de General San Martín. 2008 Disponible en <http://www.idaes.edu.ar>

GAUDEMAR, J-P. Preliminares para una genealogía de las formas de disciplina en el proceso capitalista de trabajo. En: Gaudemar, J. P. **Espacios de poder**. Madrid, Ediciones de la Piqueta. 1981.

GINIGER, N. **Así se templó el acero. Estrategias de control laboral y respuestas sindicales en el emplazamiento sidero-metalúrgico de Villa Constitución. Implicancias dentro y fuera de la fábrica**. Tesis de Doctorado, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires. 2011

GRAMSCI, A. "El consejo de fábrica", 1920 LON. En: <http://www.gramsci.org.ar/>

LENIN, V. I. **El imperialismo, fase superior del capitalismo**. 1916. Edición electrónica en web:http://www.laeditorialvirtual.com.ar/pages/Lenin/Lenin_ImperialismoFaseCapitalismo_01.htm

MARX, C. **El Capital**. Buenos Aires: Editorial Cartago. 1983

PRESTA, S. Las formas de cooperación en el marco de una empresa metalúrgica transnacional. **Revista Theomai**. Número 13. Primer Semestre de 2006.

PRESTA, S; INTIERI, F. Transformaciones en la organización del trabajo y en la construcción de subjetividades en el contexto de fusión entre dos empresas transnacionales. Trabajo presentada en el **8° Congreso Nacional de Estudios del Trabajo**. Buenos Aires, Facultad de Ciencias Económicas. 2010.